

普通高等教育“十二五”规划教材

# 企业文化学

李亚民 主编

Corporate Culture





中青院 11 000661545

普通高等教育“十三五”规划教材

# 企业文化学

主 编 李亚民  
副主编 王 杰 杨 辉  
参 编 杨 环 陈 颖



机械工业出版社

本书吸收、总结了国内外 20 多年来企业文化研究的主要成果。在构建学科体系时,既注意吸收国内外研究的成果,尊重学科本身的理论性、系统性,又不囿于现有的框架,突出本学科原有的但被忽略了的规律与特点。本书较为全面、系统地阐述了企业文化及企业形象识别理论,在深刻揭示其内在联系的基础上将二者有机地统一起来,并比较深入地介绍了企业文化建设及企业形象识别策划的主要原则、基本方法和技巧。本书全面地论述了现代企业文化的基本原理以及企业文化与企业目标、企业价值观、企业精神、企业道德、企业制度、企业形象等之间的相互关系,并揭示了现代企业文化形成和发展的客观规律。本书还明确指出了管理模式的三个阶段及其发展趋势,强调从科学管理过渡到文化管理的必然性,并对在企业文化理论指导下的企业形象设计、中国企业文化特色和名牌战略等有关内容作了介绍。本书总结了作者在从事企业文化和企业文化理论研究、教学及大量指导企业实践中所获得的主要成果,既具有理论的系统性,又具有很强的实用性。

本书可作为高等院校工商管理类、财经类专业教材和各类培训教材,还可供自学管理课程的读者学习参考。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化学/李亚民主编. —北京:机械工业出版社, 2012. 1  
普通高等教育“十二五”规划教材  
ISBN 978-7-111-36174-9

I. ①企… II. ①李… III. ①企业文化—高等学校—教材  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 213685 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 赵海莲

版式设计:霍永明 责任校对:王欣

封面设计:张静 责任印制:杨曦

北京中兴印刷有限公司印刷

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 14.75 印张 · 363 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-36174-9

定价: 30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

教材网: <http://www.cmpedu.com>

读者购书热线: (010) 88379203

封面防伪标均为盗版

# 前 言

21 世纪，世界已经进入了知识经济时代，企业文化建设对于知识型企业尤为重要。美国著名管理大师彼得·德鲁克说过：“20 世纪最重要的，也是最独特的对管理的贡献，是制造业中手工工作者的生产力提高了 50 倍。21 世纪对管理最重要的贡献，同样也将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”如果说，20 世纪提高体力劳动者生产力的主要手段是科学管理，即靠科学的制度、严密的外部监督和技术创新提高工作效率的话，那么，在知识型企业占主导、脑力劳动成为主要劳动方式以后，这种看不见的劳动则使外部监督和制度化管理大打折扣，唯一有效的方式是通过影响知识工作者的思想观念，提供激励性的良好文化氛围来提高工作效率。

随着科技革命的兴起，一方面诞生了以信息产业为代表的高新技术产业，另一方面各国都强有力地推动了高等教育的普及。企业员工队伍的文化层次迅速提高，白领工人的比例越来越大，蓝领工人的比例越来越小，即使是蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。脑力劳动在劳动构成中的含量日益提高，已经成为不可逆转的历史潮流。脑力劳动的特点是看不见、摸不着，其劳动强度和质量在更大程度上取决于人的自觉性和责任感。在无形的脑力劳动面前，泰勒的时间和动作研究已无用武之地。创造性的脑力劳动，其定额如何确定及进度如何控制，都成为了企业管理者遇到的新问题。如果说泰勒的从严治厂、加强监督的外部控制方法对于有形的体力劳动曾经卓有成效的话，那么对待复杂的、无形的脑力劳动，管理重点则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是说要注重满足员工自我实现需要的内在激励，注意更充分地尊重员工，鼓励员工的敬业精神和创新精神，并且在价值观方面取得共识，而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。

知识经济时代正在向人类走来，这是社会进步的一个大趋势。在不久的将来，创造知识产品的脑力劳动将成为社会劳动的主要形式，这预示着文化管理必将取代科学管理，成为知识经济时代唯一适用的管理模式。这种柔性管理——文化管理，是以企业文化建设为主导的。因此，企业文化建设无疑将成为今后企业管理的关键环节、企业竞争的重要方面。

知识经济的另一个特点，是掌握最新知识和创造新知识能力的人才，这成为了企业的成功之本。如何吸引人、培养人、激励人、用好人、留住人，成为企业管理的核心问题，而这一核心问题的解决，也离不开企业文化建设。2001 年年初，美国海氏治理咨询公司在对《财富》500 强评选的总结中指出：“公司出类拔萃的关键在于文化”，“最能预测公司各个方面是否最优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力，公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具”。被称为世界头号 CEO 的杰克·韦尔奇就是文化管理的大师。他有一个著名的论断：“GE 靠人和思想的力量取胜。”一个人应该有一点精神，一个企业也应该有一点精神，企业管理只见物不见人、重物质轻精神、缺乏精神支柱和正确的价值观念，经营就缺乏动力，就不会产生活力。当今世界，凡是成功的企业，都有优秀的文化；凡是失败的企业，都存在着不良的文化。目前，越来越多的中国企业开始重视企业文化建设，形成一次新的企业文化建设热潮。

在市场竞争中,企业的竞争力由哪些因素构成呢?这个问题虽然十分复杂,但大体上可以概括为三大方面——政治力、经济力和文化力。这三方面组合起来,就构成了企业的立体化竞争力。

所谓政治力,包括以下四方面内容:

(1) 国家的国际地位。若国家落后、没有实力,在国际上没有发言权,更没有影响力和号召力,那么该国的企业在国际市场上的处境将会遇到困难。

(2) 政府政策。这是企业外部环境的重要组成部分。争取政府政策的有利倾斜,并充分利用所有优惠政策,是企业赢得竞争的必要条件。

(3) 政党的作用。在中国,党的组织在企业中有明确的地位。如何发挥党组织的保证监督作用,发挥共产党员的模范带头作用,是发挥中国企业政治优势的重要方面。

(4) 社会制度。在中国,如何发挥社会主义制度的优越性(如职工当家做主、厂长与职工政治上平等、职代会制度、按劳取酬制度、思想政治工作制度和传统),是企业家必须考虑的重要问题。

所谓经济力,包括以下四方面内容:

(1) 劳动力和人才的数量和质量。

(2) 资金状况、资金来源、资金运作和流动情况,即财力。

(3) 厂房和设备水平,即固定资产的实力。

(4) 技术和管理水平。科学技术和科学管理都是生产力,向技术要效益,向管理要效益,就是充分发挥技术和管理的经济潜能。

所谓文化力,包括以下八方面内容:

(1) 企业目标的凝聚力。根据企业的发展战略,适时调整企业的中短期目标,并将其层层分解,变成每个部门、每个员工的奋斗目标,让企业的长远目标振奋人心,吸引员工为之奋斗,最终化为员工的自觉行动。

(2) 企业哲学的指导力。企业的生产经营活动建立在明确的哲学思考之上,则可以具有足够的稳定性、连续性和深刻性,企业就可以驾驭市场竞争风浪,达到胜利的彼岸。

(3) 企业宗旨的感召力。企业宗旨要正确阐述企业经营管理的方针,以及企业存在的社会价值,对内对外都具有感召力。

(4) 企业精神的激励力。企业精神是企业的群体价值观,是企业竞争的精神动力和凝聚力的重要源泉。在企业精神的指引下,企业员工的行动带有深刻的自觉性和主动性。

(5) 企业道德、企业风气和企业制度的规范力。企业制度是企业内的法规,具有外加的强制约束力,即硬约束;企业道德和企业风气(风尚),则是非强制性的群体压力,即软约束。这两方面相结合,对员工的行为形成有效的规范作用。

(6) 企业风俗、企业典礼和仪式、企业活动的强化作用。这种强化,是对企业理念和群体价值观的正强化,往往具有鲜明的情境性和浓厚的感情色彩,因此具有巨大的感染力。

(7) 企业标志、企业旗帜、厂容厂貌、厂服、厂花、厂歌、纪念建筑、广告词、音像作品、文艺作品、文化体育设施、产品外形和包装的形象力。这些看得见、摸得着、听得到的外在形象,可以扩大企业的影响,宣传企业的精神境界,取得较高的美誉度。

(8) 企业公共关系活动的辐射力。企业通过有计划的公关活动,增进传播媒介和社会公众对企业的了解,全面地将企业的理念层、行为层和视觉层显示出来,全方位地树立企业

形象，形成有利于企业竞争的无形资产。

这三个方面的综合作用，不是简单地相加，而是发挥其总体大于部分之和的系统功能。其中的关键环节是企业家的总体把握。正像一个音乐大师指挥一个交响乐队，用上百件乐器，在时间和空间的舞台上编织出优美动听的旋律一样。

编者

# 目 录

## 前言

## 第一章 企业文化的学科体系····· 1

第一节 企业文化理论的认识及学科地位····· 1

第二节 企业文化理论在中国的传播与发展····· 4

第三节 企业文化学的学术地位和学科性质····· 8

第四节 企业文化：从现象到理论····· 12

思考题····· 16

## 第二章 企业文化的基本原理····· 17

第一节 企业文化的内涵及特征····· 17

第二节 企业文化的分类和模式····· 31

第三节 企业文化的影响因素····· 39

第四节 企业文化的基本功能和价值····· 43

第五节 企业文化内容的创新与发展····· 48

思考题····· 53

## 第三章 企业文化的演变规律····· 55

第一节 企业文化的起源、积累与传播····· 55

第二节 企业文化的冲突与选择····· 62

第三节 企业文化的整合与变革····· 67

思考题····· 72

## 第四章 企业文化建设的核心工程····· 74

第一节 企业文化建设的启动时机和切入点的选择····· 74

第二节 企业文化建设的基本原则····· 76

第三节 企业文化建设的心理机制和辩证思考····· 81

第四节 企业文化建设的基本程序····· 86

第五节 企业文化建设的保证体系····· 92

第六节 企业文化的评价····· 99

思考题····· 105

## 第五章 企业文化建设的主体····· 106

第一节 企业员工与企业文化建设····· 106

第二节 企业楷模与企业文化建设····· 111

第三节 企业家与企业文化建设····· 115

思考题····· 123

## 第六章 企业文化精神层的设计····· 125

第一节 企业价值观设计····· 125

第二节 企业精神设计····· 137

第三节 企业伦理道德设计····· 140

思考题····· 147

## 第七章 企业文化制度层的设计····· 148

第一节 企业一般制度的设计····· 148

第二节 企业组织文化····· 154

第三节 企业管理文化····· 163

思考题····· 168

## 第八章 企业文化物质层的设计····· 170

第一节 企业环境····· 170

第二节 企业管理物质文化体系····· 172

第三节 企业产品文化····· 177

第四节 企业广告文化····· 184

思考题····· 190

## 第九章 企业文化建设的延伸····· 191

第一节 企业形象概述····· 191

第二节 企业理念识别····· 202

第三节 企业行为识别····· 205

第四节 企业视觉识别····· 211

思考题····· 215

## 第十章 企业文化的国际比较与跨文化管理····· 216

第一节 东西方企业文化的比较····· 216

第二节 跨文化管理的相关理论····· 220

第三节 跨文化管理的实践····· 223

思考题····· 228

## 参考文献····· 229

# 第一章 企业文化的学科体系



## 学习提示

**重点掌握：**企业文化学在管理学科中的地位；企业文化学的学科性质和研究对象。

**掌握：**企业文化理论形成的时代背景；企业文化在我国的传播与发展状况。

**一般了解：**企业文化学的体系结构和研究方法。

企业文化学是一门崭新的学科。开篇的这一部分，主要回答它的产生与发展的背景，在我国传播和发展的情况，并且阐明企业文化学的学科性质和地位。

## 第一节 企业文化理论的认识及学科地位

企业文化理论形成于20世纪80年代初期。它的诞生，与第二次世界大战后世界各国企业管理出现的新变化以及经济文化一体化的发展趋势紧密相连，与日本在软性管理方式方面的成功探索密不可分。

### 一、世界各国形成以人为本的企业管理潮流

第二次世界大战结束以后，世界各国，尤其在西方国家，随着科学技术的迅猛发展及其在生产领域的广泛应用，工业生产条件得到极大改善，脑力劳动者的比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量，劳动者的主体意识日益觉醒；同时，由于生产社会化程度提高，市场范围和竞争规模也越来越大。因此，传统的企业管理理论和管理方式受到越来越多的挑战。面对企业管理实践的重大变化，传统的纯理性管理方式已经束手无策，基于“机械人”、“经济人”看法的经验型管理和靠组织技术严密控制型的管理，逐渐朝着以人为中心的管理方向发展。可以说，在第二次世界大战后，人本化和人性化管理成为了世界各国企业管理的一股潮流。在美国，与重视科学技术、推行科学管理并驾齐驱的，是积极倡导个人能力主义的管理方式，以至不少企业纷纷把原来人事部的牌子换成人力资源部，以加强对人力资源的开发。在西欧各国，强调企业员工参与制度和弹性工作制度，让员工有表达意见、参与决策和管理的机会，通过设立众多的员工管理委员会、工作改善委员会、半自治团体等组织形式来保证该目标的实现。在日本，企业对以人为中心的管理进行了更多的探索和实践，取得了明显的成效。日本企业重视家族意识和团队精神的培养，倡导集体决策和全员管理，诸多企业采用的终身雇佣制、年功序列工资制等，已成为日本管理模式的支柱。在我国，以人为中心的管理思想有很深的文化渊源和充分的体现。在长期的革命实践中，中国共产党一直围绕“人”这个中心进行工作，倡导为人民服务、走群众路线、关心群众生活、注意工作方法等。在发展企业实践中，全心全意依靠工人阶级，创造了“两参一改三结合”（干部参加劳动、工人参加管理，改革不合理的规章制度，干部、工人、技术人员三结合）等民主管理



的经验,强化员工的主人翁精神和民主意识;利用思想政治工作的优势,充分调动工人阶级的主动性、积极性和创造性,走出了一条有特色的人本管理之路。

第二次世界大战后,世界各国流行的以人为本的管理方法,改变了以物、以事、以任务为中心的传统管理模式,重视把人的要求、发展愿望和价值实现放在第一位;改变了单纯依靠严格规章制度和严密监督体系进行管理的强制性管理方法,重视对员工心理、行为的深入研究,通过培养人的自主性,实现自主管理和自我控制;改变了金字塔式的科层组织体系和独裁式的管理方式,通过建立大森林式的扁平组织结构和分权式管理方式,鼓励参与管理、参与决策;传统的权力纽带和资本纽带作用递减,而文化纽带却在日益发挥着巨大的凝聚作用和导向作用。同时,企业也正在逐渐摆脱“一切以利润为中心”的传统经济伦理的束缚,坚持顾客利益至上,谋求企业利益与社会利益的融合,谋求企业与社会同步发展。

可以说,第二次世界大战后以人为中心的管理思想的发展和实践探索,促进了企业文化学说的诞生;加之这一时期整个行为科学的快速发展、目标管理理论的提出,为企业文化学说的诞生提供了有力的理论支持。

## 二、世界经济与文化互动发展的趋势日益明显

### (一) 经济全球化进程加速

伴随着市场经济的蓬勃发展,世界各国公司经营均出现国际化趋势,资源配置冲破国别限制,生产的产品纷纷销往国外市场,资本也在国际市场上寻找更好的机会。例如,日本公司对产品的出口和能源、原材料的进口依赖性非常大,多数大公司采用的完全是一种国际贸易主导型的经营模式。

随着生产国际化和资本国际化的发展,以及现代交通运输工具和通信设备的出现,主要西方国家的跨国公司在第二次世界大战后得到迅速发展,并在世界经济中起着举足轻重的作用。同时,大型跨国公司之间出现合作化趋势,通过并购、联合,实现在新产品和新技术的开发、市场的拓展等方面的优势互补。在各国经济越来越相互依存、相互渗透、相互影响的条件下,越来越多的具有不同国籍、不同信仰、不同文化背景的人为同一家公司工作,时代的变化向人们提出了跨越文化障碍和冲突、学会合作的要求。

### (二) 世界各国文化相互渗透

随着科学技术的飞速发展、经济全球化进程的加速,伴随着产品、资本、技术的流动以及传播媒介的发展,世界各国、各民族之间相对缩短了地理上的距离,文化得以广泛传播和交流,尤其是发达国家的强势文化对较落后国家的文化(如价值观、道德观、风俗习惯等)冲击越来越大,这使得人们的视野更加开阔,思想更加开放,在不断追求新颖、现代生活方式的同时,工作的自主性和独立性也越来越强,民主意识也越来越高涨。

经济全球化带动文化的相互渗透,文化的相互渗透反过来又促进经济全球化的发展。例如,经济全球化促进了不同国家间企业管理经验与文化的交流,向跨国公司提出了如何调动不同文化背景下员工积极性的问题;文化的相互渗透也促进了各国生活方式和消费习惯的趋同化,为全球市场的形成奠定了基础。

### (三) 经济和文化的结合日益紧密

经济和文化二者相互推动,结合日益紧密。尤其是近年来,文化力的作用日益明显,科技、教育、体育、影视等都成为推动经济发展和企业进步的巨大而不可替代的推动力。经济

与文化的结合突破了国家、地区和民族的界限，是在全球范围内实现的。经济与文化的结合，对企业的技术创新能力以及劳动者文化素质的要求越来越高，促使企业更加重视研发投入和教育投入，重视企业精神文化财富，尤其是无形资产价值的创造与积累。

可见，世界经济全球化，尤其是经济和文化在全球范围内紧密结合，不仅为企业文化理论的产生和传播准备了肥沃的土壤，而且也是企业文化得以迅速发展的重要原因。

### 三、日本经济成功的启示

日本在第二次世界大战战败后，只剩一片战争废墟，国民穷困不堪，经济上几乎完全靠西方国家扶持。但到了20世纪六七十年代，日本发生了令人惊异的变化，经济突飞猛进，一跃进入发达国家行列。特别是到了20世纪80年代，日本已经在世界工业技术的许多领域处于领先地位。例如，它在摩托车生产方面令英国黯然失色；在汽车生产方面胜过了德国和美国；在手表、照相机和光学仪器的生产方面超过了传统强国瑞士和德国，并结束了美国在钢铁、造船等方面的统治地位，使西方各国在与日本的商品竞争中越来越被动，不得不实行贸易保护主义。这其中的原因何在呢？

从宏观的角度看，日本经济的成功无疑与日本政府强有力的工业政策、重视技术引进和产品出口、重视教育投入有直接关系。但从微观的角度看，日本经济增长源于企业的活力和竞争力，这种活力和竞争力依赖于独特的管理模式。日本的企业管理模式不同于西方国家，西方国家的企业管理讲究科学，注重效率，习惯于“依靠组织机构和正规制度”，推崇独断、富有个人主义色彩的领导方式，并且注重近期效果，是一种分析技术式的理性的企业管理模式。日本的企业管理更多地强调软性要素的作用，即推崇信念和情感的力量，着眼于人的管理。1979年，美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F·沃格尔出版了《日本第一，美国要吸取的教训》一书，用大量无可辩驳的事实证明，日本的经济发展和工业成就，源于日本特有的管理模式，西方，尤其是美国的管理模式并不是唯一适用的。他还指出，日本与美国管理模式的不同，源于两个国家不同的文化传统和价值观。1980年7月，美国国家广播公司制作的《日本能，为什么我们不能》的电视专题节目，就明确地把日本的成功归因于日本人对企业的忠诚及其团体意识、企业对员工的关怀和重视等精神文化因素。

在日本企业中，企业把每个成员都作为有思想、有感情的人来对待，尊重每个人，着眼于上下级之间、同事之间情感上的相互沟通，使每个成员对企业都有一种强烈的归属感，对集体都有一种强烈的责任感。这种观念在日本企业的终身雇佣制、缓慢晋升制和工作轮换制中得到了最充分的体现。终身雇佣制使员工对企业产生了强烈的归属感，因为员工的生计、前途、福利等一切都与企业的命运联系在一起，所以员工能忠于职业，恪尽职守，在困难的时候也能与企业共命运，为企业分忧。日本的晋级制度更体现了对人的情感的照顾。在日本，晋升的主要依据是长期的工作表现和资历，日本公司里的正式职衔和实际所承担的责任往往并不一致，经常是资历较深的职员拥有部门经理的头衔，而实际执行领导责任并主持业务的却是无职衔的比较年轻的职员。这种做法主要是为了照顾人的感情。一个对企业曾经有过重大贡献的人，或者一个多年兢兢业业地为企业工作的人，尽管后来能力、精力不如年轻人，但他的职衔和待遇是有保障的，这表明企业不会忽视他，表明企业仍然尊重他，这是对他极大的安慰，也是对他继续工作的鼓励。这种做法也照顾到了年轻人的情感需要，尽管没有相应的报酬与职衔，年轻人也愿意承担更大的职责，承受更大的压力，因为这表明他的工

作能力得到了承认，他受到了上级的赏识和重视，满足了他的荣誉感，并且担任更多重要的职责是晋升的条件之一，每个年轻人都不愿放过这个机会。于是，表面看来消极的、不合理的晋升制度，在日本企业中成为积极的、为各年龄层次不同级别的员工所共同愿意接受的制度。此外，日本企业比较普遍实行的工作轮换制，也兼顾到人的情感因素。一个人长期从事一种工作，会感到枯燥乏味，会感到自己只是企业这一运转大机器上的一个部件，而不是一个有创造性的人，工作仅仅是谋生的手段。而在日本企业里，一名工程师每隔一段时间就可以调换一个对他来说是新的工艺的岗位，一名技工每隔几年就可以被调去照管别的机器或到其他岗位上工作。这样不断地调换工作，会给人带来新鲜感，给人注入新的活力，会使一个人更加心情舒畅，富有创造性地投入工作。

日本企业的管理方式，着眼于人的管理，着眼于人的情感和理智的协调，着眼于人与人之间的微妙关系，它并不完全以理性为标准、以普遍的要求来安置每一个人，而是尽量照顾到人的情感因素，因此，它是灵性主义的。这种灵性主义的管理避免了理性主义带来的普遍划一的僵滞，避免了理性主义带来的情感损伤，并有着理性主义的企业管理所无法产生的凝聚效应，为企业管理和企业的发展开拓出一片新的天地。可以说，日本经济的成功和企业管理的成功，为企业文化理论的诞生提供了最直接的实践依据。

## 第二节 企业文化理论在中国的传播与发展

企业文化理论在中国备受推崇、得以迅速传播与发展，最主要的动力来自于：经济体制改革以及企业制度的创新、学术界的推动、企业界的实践探索；同时也与政界的充分肯定和新闻界的积极倡导分不开。

### 一、经济体制改革的推动

企业文化理论在中国的传播与发展是与经济体制改革的不断深化分不开的。改革开放以来，中国宏观经济环境发生了巨大变化，经济体制正由计划经济向市场经济转变；微观的企业改革已经发展到纵深的层次，企业基本上实现了市场化运作和企业组织形式的创新。

#### （一）从中国市场变化的角度来分析

由于社会主义市场经济体制的确立，中国经济实现了前所未有的持续高速增长，市场供求出现了巨大变化，各类商品普遍供过于求或供求平衡，长期困扰中国经济的市场短缺时代已经结束，随之而来的是商品供应丰富，市场活跃。

20世纪80年代以来，随着科学技术的进步，人们的生活条件不断改善，消费者的价值观念变化很快，市场需求的差异性显著增加，从而引起产品的寿命周期相应缩短。为了适应这种市场需求多变的环境，一度被当做20世纪六七十年代特征的小品种大批量生产方式转变为多品种小批量生产或多样化生产方式，即主要按客户订货进行生产。随着城乡居民收入水平的大幅度提高以及人们消费观念的变化，买方市场已经到来，那些质量好、功能全、有文化特色的名牌产品成为人们消费的首要选择。特别是国外大量名牌产品涌入中国市场，进一步加剧了中国市场的竞争。因此，认真研究消费者的需求变化趋势，加强研发和产品创新，提高产品的质量，增强产品的差异性，增加产品的附加值，赢得继产品竞争后的第二次竞争——服务竞争的优势，成为中国企业管理的首要任务。

同时,随着市场的快速变化,市场交易关系越来越复杂,所有市场领域的经营者必须严守合同、恪守信用,一切交易关系均按照法律、市场游戏规则和双方协议办理。否则,违约失信,就会丢掉用户、失去市场。因此,市场对企业的诚信管理提出了更高的要求。即要求企业坚持用户至上的经营理念和合作共赢的竞争理念,视信誉为生命,经营中遵纪守法,重视道德自律,从而树立良好的市场形象,提高企业的知名度、美誉度和客户忠诚度,靠诚信文化取得市场优势地位。

## (二) 从企业改革的角度来分析

中国企业经过多年的改革探索,所有制结构及组织形式发生了巨大的变化,已经形成了多种所有制并存、股份制改革加速进行的局面,越来越多的大型国有企业将公开发行股票筹集资金,以此带动全国范围内的公司化进程。按照公司法要求,我国股份制企业改革主要有股份有限公司和有限责任公司两种形式。除此之外,还开展了形式多样的转换企业资产结构的试点,一是设立国有独资公司,赋予其法人财产权,实行资本经营机制;二是对国有中小企业推行股份合作制、承包制,并利用市场机制,完善各种租赁、托管等资产经营形式,盘活国有存量资产或者整体出售,使市场机制在优化资产结构方面发挥基础性作用。企业组织形式的变化要求企业管理必须彻底摆脱过去的行政性领导方式,严格按照现代企业制度的要求,以市场为导向建立起科学的内部运行机制和新型的企业领导制度,实行董事会领导下的总经理负责制,确保企业在市场中的主体地位。

同时,与企业组织形式的改革相适应,多数企业实现了全员劳动合同制以及用工制度、人事制度和分配制度的改革。这一系列的改革,使企业传统的劳动用工及分配观念、劳动者传统的劳动就业及报酬观念受到很大冲击,企业和劳动者之间形成了一种新型的劳动关系——以市场经济原则为基础的契约关系。因此,企业必须转变管理方式,既要加强科学管理,运用新的激励、控制手段挖掘劳动者的工作潜能,提高劳动效率,同时也要帮助劳动者进行职业生涯设计,为他们个人价值的实现和全面发展创造更好的条件;企业还要探索新的劳动关系条件下民主管理的形式,确保劳动者在企业生产经营中的主体地位。

经济体制的改革以及由此带来的市场环境的变化,给传统的计划经济体制和单一国有企业组织形式下形成的企业管理方式和企业文化带来巨大的冲击,迫切要求企业创新管理方式,尤其是创新文化。也就是说,环境的转变、企业制度的转型必然要求文化的转变。在这种情况下,企业如何解决好对外坚持以顾客为中心,扩大市场,树立良好诚信形象,提高竞争力,对内坚持以员工为本,激发员工积极性、主动性和创造性,提高企业的凝聚力等问题显得尤其重要。所以说,企业文化理论传入中国以后,引起学术界、企业界的高度重视,并且在理论和实践上进行积极探索是必然的,也就是说,企业文化理论在中国的传播与发展,与经济体制改革的推动是分不开的。

## 二、理论研究方兴未艾

早在20世纪80年代初,中国管理学界在研究现代西方管理思想的发展时,就敏锐地观察到企业文化理论的出现,并在及时翻译介绍国外相关著作和论文的同时,在国内有所提倡、有所讨论、有所研究,但一直未形成管理理论研究的主流,对企业界的影响也不大,仅有的影响主要限于东南沿海地区。1987年年底,时任中央纪委书记、中央顾问委员会委员的韩天石同志多次赴广州、深圳等地考察,从南方等地刚刚兴起的企业文化热中觉察到这是

一种新兴的理论,必将对走上改革开放之路的中国企业以至经济和社会发展产生巨大的影响。随后,他和一批理论界、企业界的有识之士共同倡议,于1988年成立了中国企业文化研究会。研究会成立以后,举办了各种类型的学术研讨活动,对于什么是企业文化,要不要搞企业文化,如何建设有中国特色的社会主义企业文化等问题,逐步取得了共识。并通过举办讲习班,培养了一批企业文化建设的积极分子,推动了全国各地企业文化的研究和实践。目前已有数十个地区性和行业性企业文化社团组织活跃在全国各地和各行业系统,这些社团组织进行了卓有成效的组织研究工作,取得了丰硕的研究成果和实践经验,出版了许多专著和论文,总结出了大量典型经验,对于企业文化理论研究的深入和企业文化知识的普及,对于促进企业物质文明与精神文明的协调发展以及企业思想政治工作的创新都起到了积极促进作用。

在中国,企业文化的理论研究主要经历了两个阶段:

第一阶段是20世纪80年代初期到90年代初期,以“引进、传播与评介”为主,大量介绍西方企业文化的研究成果,介绍国外企业文化成功的经验。尤其是对《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——现代企业的精神支柱》、《成功之路》等企业文化奠基之作的理论观点介绍评述甚多,对日本松下、索尼,美国IBM、可口可乐、麦当劳等著名企业的文化推崇倍加。这对提高人们对企业文化的认识,明确企业文化在企业改革和管理升级中的地位,推动企业文化理论在中国的传播与发展起到了重要作用。

第二阶段是20世纪90年代初期到现在,确切地说是从1992年邓小平南方谈话和中国共产党第十四次全国代表大会以后,由于在理论上明确了建设有中国特色的社会主义、建立社会主义市场经济体制的目标,明确了发展生产力这一根本指导思想,因此,企业文化理论研究进入了繁荣时期,经济学、管理学、文化学等很多领域的学者把目光聚焦在这里,积极进行优秀企业的个案分析和中外企业文化的比较研究,在中国特色的企业文化研究上也倾注了不少精力,取得了不少研究成果。学术界普遍认为,从社会文化的背景上看,国外研究企业文化问题是从美国、日本企业管理模式的比较中开始的。随着企业文化理论研究的深入,研究者提出了越来越多的课题,理论研究的范围也随之扩大。当前,对企业文化理论研究和探索的潮流正呈方兴未艾之势,这是中国兴起企业文化热的重要原因。

### 三、实践上的成功探索

伴随着改革开放,当企业文化理论传入中国以后,在引起理论界关注的同时也迅速引起了企业界的高度重视和推崇,不少企业捷足先登,大胆探索,与引进西方先进技术和管理经验相结合,与思想政治工作创新相结合,积极推进企业文化建设,取得了不少新鲜经验。现在,企业文化建设已经成为中国企业现代管理的一股潮流,成为成功企业的一种标志,成为推动企业提高管理素质、提升形象、提高竞争力的途径。

企业文化理论之所以受到中国企业界的推崇,是中国企业管理正反两个方面经验总结的结果。在长期的企业管理实践中,中国企业越来越清楚地认识到这样一个基本道理:一个人应该有一点精神,一个企业也应该有一点精神。企业管理只见物,不见人,重物质,轻精神,缺乏精神支柱和正确的价值观念,经营就会缺乏动力,不会产生活力。同时也感到,企业的各项经济活动都与企业全员的道德水准、风俗、传统、习惯等文化因素有关,只有创造

良好的文化,各项经营活动才能顺利进行。特别是在当代,不少企业越来越迫切地希望在继承优良传统的基础上,树立新的价值观念,寻找新的精神支柱,创建一种与中国经济、社会发展相适应的新型企业文化。企业文化理论的出现,正巧与中国企业发展的经验和内在要求相吻合,因此,出现企业文化建设的热潮就成为必然。

在中国,最先尝试进行企业文化建设的是民营企业、三资企业和管理意识较超前的国有企业,其中的高科技企业最为积极。目前在中国至少有1/3的大中型企业在倡导或积极推进企业文化建设。例如,东风汽车股份有限公司、宝钢集团有限公司、西安杨森制药有限公司、同仁堂集团公司等,都在不同方面对企业文化进行了有益的探索,取得了明显的成效。特别是山东海尔集团、北京联想集团、深圳华为集团等更是其中的佼佼者。

海尔集团是在1984年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的国家家电行业特大型企业。其产品从1984年的单一冰箱发展到拥有86大门类13000多个规格的家电产品群,并出口到世界160多个国家和地区。2002年,海尔集团实现全球营业额723亿元,实现海外营业额10亿美元。据全球权威消费市场调查与分析机构最新调查结果显示,海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2002年12月26日出版的《远东经济评论》杂志公布了亚太最佳企业排名,海尔位居中国最佳企业第一名。海尔的成功,除得益于改革、开放的大好机遇外,重要的一点是从创业开始就持续不断地推进管理与文化创新,以“敬业报国,追求卓越”的企业精神和争创世界名牌的目标为核心,建设企业文化,独创、发展并有效地推行了符合企业特点的科学管理方法——日清日高管理法,即“OEC”管理法。做到全方位地对每天、每人、每件事进行清理、控制。在管理实践中,不断强化“人人是人才”的观念,建立了一个“赛马不相马”,有利于每个人发挥潜力、发挥特长的机制,使每个人都能在企业里找到适合于展现自己才华的位置;实行“三工并存,动态转化”的原则,在国家没有完全解决社会保障机制的情况下,有效地解决了“铁饭碗”的问题,促进了人员素质的提高,使企业不断焕发出新的活力;实行多层次的精神奖励,为员工自主管理提供更多的“自我创造”、“自我设计”、“自我表现”的机会。海尔文化的创新实践,为海尔的技术创新、产品创新和市场创新,为海尔的品牌塑造提供了巨大的动力。

联想集团的前身是1984年成立的中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。联想从20万元起家,经过20多年的稳步发展,目前已跃居全国电子百强第一的位置,成为中国高科技企业发展的一面旗帜。随着联想规模的扩大,文化不断提升,在“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”的核心价值观指导下,形成很多联想自身的理论,其中文化“公理”与制度“定理”就是他们在企业文化建设过程中的一大理论创造。联想人将企业的规章制度和规范称为“定理”,将企业的文化称为“公理”。他们认为,定理有无穷多个,而且清晰明确,但它们都是由公理推导出来的。一个企业如果只教会了员工掌握清晰明确的定理,而不理解公理的部分,那么,当有定理作出明确规定的时候,他们知道该怎样按照“定理”去做事情,可一旦出现“定理”延伸不到的地方,就会出现问题。一个企业之中总有“定理”延伸不到的地方,需“公理”起作用。同时,在联想文化建设中,特别强调领导示范作用对形成企业文化的意义,柳传志“管理三要素”论中的核心就是“带队伍”,“带”字就有示范的意思。正因为“带”得好,所以联想文化发挥了很好的传递作用。这些独特的而且不断创新的文化,是联想事业蓬勃发展的源泉。

深圳华为集团是中国高科技产业的又一面旗帜,在企业文化上以“华为基本法”闻名于世。在企业快速发展的过程中,他们创造的“华为基本法”,对企业文化建设是这样描述的:“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智能创造的,华为没有可以依据的自然资源,唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的,物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持精神文明促进物质文明的方针。这里的文化不仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形要素。”正是基于这种认识,华为在企业文化中推崇“宏伟抱负的牵引原则,为祖国、民族和为个人的双利益驱动原则,实事求是的科学原则,艰苦奋斗的工作原则,胜则举杯相庆、败则拼死相救的协调、合作原则,相互尊重、平等沟通、权威管理的管理原则”。并独创了“吃文化”与“睡文化”,强化市场意识、沟通意识,发扬艰苦创业的精神。“华为基本法”成为华为成长的“圣经”。

不管是海尔的“OEC管理法”、联想的“制度定理与文化公理”,还是华为的“华为基本法”,这些文化创造与创新,一方面为本企业的发展提供了巨大的精神动力,起到了很好的引导、激励作用;另一方面,这些优秀文化以及它们建设企业文化的经验传向社会,对其他企业也产生了积极的示范作用,从而带动其他企业投入到企业文化建设中来;同时企业文化个案模式的成功,也为研究者提供了较好的研究范例,推动了企业文化理论研究的深化。相信随着中国市场经济的进一步发展和知识经济的兴起,企业文化建设将更加普及,其实践探索将更加深入,无疑也会进一步促进中国企业文化理论研究的繁荣。

### 第三节 企业文化学的学术地位和学科性质

#### 一、企业文化学是一门年轻的边缘学科

自从1980年比尔·安伯纳西在《哈佛商业评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文,初步奠定了企业文化学说的基础以后,《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——现代企业的精神支柱》、《成功之路》等一批重要著作相继问世,掀起了企业管理领域的一场企业文化革命。至今,西方对这个问题的理论研究与实践探索仍盛行不衰。

在中国,企业文化问题从实践角度讲并不是一个全新的课题,历史上,中国企业很早就开始重视企业精神与道德的培养。新中国成立前在民族资本企业中就有“民生精神”、“东亚铭”;新中国成立后在社会主义企业中有“孟泰精神”、“铁人精神”、“一团火精神”以及“两参一改三结合”的管理模式等。在这方面,我国企业积累了很多宝贵经验,创造了很多优秀的企业文化,并引起国外企业界的重视,有些还被国外企业吸收借鉴。但是,我国企业没有自觉地结合企业管理日趋现代化的实际总结和探讨它的规律性,使之升华为系统的理论。只是在改革开放以后,国外关于企业文化的研究信息和论著大量传入中国,才触动并引起我国企业界和学者更为广泛的关注和研究。所以,在理论上,企业文化问题对中国来讲又是一个新的课题。

企业文化理论提出至今已有20余年,但还没有形成严密科学的体系。随着经济全球化和知识经济的发展,经济与文化的结合日益明显,各国企业之间不仅市场相连、资本

融合、技术交流,而且文化也相互渗透,这给各国企业文化的理论研究提出了越来越多的新课题。尤其在我国,目前正处在经济上升、体制转轨、管理变革的时期,企业文化创新活动异常活跃,企业文化的理论探讨也面临百家争鸣、不断深化的局面。因此,无论从国际还是从国内来看,企业文化理论都处在发展过程中,它只是管理学中的一门非常年轻的分支学科。

企业文化学作为一门年轻的学科,在不断发育成长的过程中,以它巨大的魅力,在广阔的研究领域内,吸引了来自不同专业的研究者。大家发挥各自的研究专长,分别从哲学、管理学、文化学、经济学、思想政治工作等不同角度研究企业文化理论产生、发展的规律性及实践方法,并从人学、心理学、社会学、政治学、伦理学、领导学、组织行为学、传播学等众多学科中吸收大量营养,使得这一学科领域思想活跃,显示较高的知识熵,同时也大大丰富了这门学科的内涵和外延,使它呈现出明显的边缘学科的属性。

企业文化学有管理学等若干学科作为理论铺垫,有自身的规律性,无疑是一门理论性较强的学科。但同时,企业文化理论源于实践,其理论正确与否必须得到实践的检验,离开实践,企业文化理论就失去存在的意义,因此它又具有很强的实践性。可以说,企业文化学是一门融理论性与实践性为一体、理论与实践完美结合的新兴学科。

## 二、企业文化学在企业管理学科中的地位

尽管企业文化学还很年轻,但这却丝毫不影响它在管理理论发展中的巨大贡献和在管理实践中的应用价值。

(一) 企业文化作为一种管理方式,反映了企业管理的高层次追求;重视企业文化建设,凸显企业经营管理个性,体现了成功企业的共同特征

西方几位企业文化理论的开拓者——托马斯 J. 彼得斯、小罗伯特 H. 沃特曼、威廉·大内、R. 帕斯卡尔、A. 阿索斯、特雷斯 E. 迪尔、阿伦 A. 肯尼迪等人在他们的著作中,引用并分析了如休利特—帕卡德、英特尔、罗克韦尔、IBM、波音、卡特彼勒、德尔塔、埃克森美孚、百事可乐、P&G、3M、松下、索尼、本田、丰田、三菱等知名公司运用企业文化管理方式取得成功的案例,为人们提供了可以直接参照、借鉴的经验,验证了企业文化管理方式的巨大威力。

海尔集团曾创造了一个以无形资产盘活有形资产的著名案例——海尔文化激活休克鱼,该案例已走向哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等著名学府的讲坛,联想集团、华为技术有限公司、第二汽车制造厂、同仁堂集团、西安杨森制药有限公司等一大批企业也成为较早运用企业文化管理方式获得成功的典型。这些企业以出色的经营业绩、良好的品牌形象,彰显出企业文化管理方式的巨大实践价值和理论意义。

(二) 企业文化作为一种理论,是对企业管理理论的丰富和发展,它代表了企业管理理论发展的最新趋势,是企业管理学科的一个新的里程碑

自从1911年美国工程师F. W. 泰罗出版《科学管理原理》一书开始,多年来,人们围绕重人还是重物、强调理性还是强调非理性等基本问题,一直在努力探求如何管好企业这个复杂的课题,管理学者从不同的角度各抒己见,提出了大量的管理理论,形成了丛林般的管理学派。其中有代表性的有:

(1) 以F. W. 泰罗、H. 法约尔和M. 韦伯为代表的组织技术学派。这个学派把人当做



“经济人”和活机器看待，强调在组织技术上下工夫，主张对人进行严格管理、严密控制，同时主张用科学的方法、手段，如工作定额、工作标准化、刺激性的计件工资制度、科学的管理过程和理想的管理组织等，加大工人的劳动强度，防止工人“故意偷懒”，提高企业的生产效率。

(2) 以 E. 梅奥、A. 马斯洛、F. 赫茨伯格、R. 布莱克和 J. 穆顿、D. 麦格雷戈、R. 利克特等人为代表的行为科学学派。这个学派从“社会人”和“自我实现人”的基点出发，开始重视对人的需要、动机及行为规律的研究，承认人的社会性、主动性、创造性和进取性，主张用引导、激励的方式调动人的积极性，并通过“参与管理”、“目标管理”和“职业生活充实化”等方式实现个人目标同企业目标的结合。

(3) 以 C. 巴纳德、H. 西蒙等人代表的管理科学学派。这个学派吸收现代自然科学和技术科学的最新成果，重视系统论、信息论、控制论、先进的数学方法和电子计算机等在管理中的运用，强调系统分析、定量分析和数学模型的作用，力求使管理活动更加程序化、系统化、科学化。

以上三个学派的理论到底哪种理论对管理实践最有效，最能“放之四海而皆准”，实践并没有作出唯一的选择。这是因为，每个国家都有自己的国情，在社会制度、经济发展水平、民族文化、市场发育状况、企业生产经营特点、历史传统以及管理基础水平等方面存在着很大的差异。

面对复杂的管理实践，上述管理理论虽各具优势，但也都存在着自身不可弥补的局限性。这些局限性表现在：

(1) 缺乏对人的正确认识。把人始终作为管理的客体、工具看待，人在生产中始终处于被动地位。企业仍然存在着管理者与被管理者两个对立的阵营。管理的核心问题是研究如何控制人。泰罗在晚年曾说过：“我为了提高企业工人的劳动生产率竭尽了全力，但是，他们的抵抗决心也是坚固的。如果我当时年纪更大一些，更加世故一些，我就不会硬让他们干他们不愿干的事了。”

(2) 缺乏对员工整体的研究，只注重研究个体，强调个人的作用和积极性。行为科学学派加强了对人的研究，揭示了人的行为、动机与需求之间的关系，但研究的不是集体的意识、行为，而是孤立的、单个人的意识和行为。管理科学学派着眼于管理的系统性，但重点还是放在企业管理的“硬系统”上，对员工整体的“软系统”涉猎得很少。

(3) 对企业组织行为的研究层次较低，着眼点停留在组织、制度、技术、方法、手段上，没有上升到文化这一更高层次上来。

(4) 没有找到硬管理和软管理、理性控制和非理性控制的最佳结合点。即没有找到与硬管理和软管理、理性控制和非理性控制相适应的一套“非正式规则”，没有自觉地研究通过文化微妙性的暗示和集体精神的感受对员工起约束作用的价值观念、行为准则和风气、传统等。在这种情况下，管理理论发展的迫切任务是要寻找到一种可以弥补上述缺陷的新理论。通过管理学家和企业家的长期探索和实践，以及各国管理方式的比较研究，发现从文化的角度研究企业，创造一种适合企业发展需要的企业文化理论，可弥补上述缺陷，使企业管理更富有整体性、人情味和文化色彩，更能够发挥民族文化的优势，创造管理的个性，创造管理的高效率。可见，作为一种全新的管理理论，“企业文化学”的出现不是偶然的，它是传统管理理论不断发展、自身缺陷不断得到克服的必然结果。